Humán erőforrás

A személyi állomány utánpótlásának stratégiája

A Szegedi Fegyház és Börtönben osztályvezetői értekezleten vitatták meg az intézetben 1995 óta bekövetkezett fluktuáció adatai és ismert okai mellett az állományépítés feladatait. Figyelemre méltó, hogy a napi, a szervezési, a „taktikai" feladatok mellett gondoltak az „intézeti stratégia" megfogalmazására is ezen a fontos területen. A humán erőforrás fejlesztéséről Borsi János bv. őrnagy az intézet személyügyi és szervezési osztályának vezetője adja közre szerintünk máshol is használható tapasztalatait, fejlesztési koncepcióját.

Egy szervezet csak olyan funkciókat képes jól ellátni, amelyekhez adottak az emberi erőforrásai. Ezt nem elég felismerni, ehhez biztosítani kell a szervezeti és személyi feltételeket. Az emberi erőforrással való gazdálkodás feladatait be kell építeni a szervezet működési rendjébe.

Napjainkban ha azt szeretnénk, hogy a büntetés-végrehajtás szervezeti egységei sikeresek legyenek és rugalmasan alkalmazkodjanak a folyamatosan módosuló környezethez, és annak változásaira hatékonyan reagáljanak, szükséges a munka stratégiai, tervezési elemeit is fejleszteni, valamint hatékony taktikai módszereket alkalmazni.

A humán erőforrás biztosítása, fejlesztése jelentős mértékben befolyásolja egy adott állapotú börtönrendszer működését, bár a börtönrendszer adottsága csak nagyon nehezen, jelentős fejlesztésekkel javítható generálisan.

A humán erőforrás fejlesztése, sőt karbantartása is igényel jelentős erőforrásokat. Sajnos voltak időszakok a magyar börtönügyben, amikor még a karbantartás is elmaradt, aminek következtében jelentős erőforrásokat vesztettünk.

Az alkalmazkodás ára

Külön tanulmányozni kell azt a problémát, hogy a humánus büntetés-végrehajtás európai szabályainak érvényesítéséhez a humán erőforrás milyen bővítése szükséges. (Tényleg zárójelben említem azt a nagyon fontos tényt, hogy a kubatúrára, a lakótérre, légköbméterre stb. vonatkozó normákat lehet „átvenni" az uniótól, de a humán kérdésekben saját európai célkitűzéseket, ugyanakkor maradéktalanul érvényesítő rendszert kell kiépíteni.)

Most csak azt kívánom elemezni, milyen nehezen lehet az adott körülmények között a működéshez szükséges minimális humán erőforrást biztosítani. Természetesen arra is ki kell térnem, hogy ez jelenleg nagyon drága és költséges. Elég említeni az újratermelődő képzési költségeket, a jelentősen növekvő munkahelyre járási költségeket, a túlmunkából és a fizikai teljesítőképesség határán lévő terhelésből adódó egészségügyi problémákat és vonzatait. A bérrel kapcsolatos elégedetlenséghez visszavezethető idő előtti kilépéssel járó munkaerővesztesség sem hagyható figyelmen kívül.

Feltétlenül le kívánom szögezni, hogy a társadalmi szankciók és intézkedések, egyszóval a büntetések végrehajtásának emberi feltételei biztosítása nagyon nehéz a sokszor szűkülő anyagi lehetőségek, az állandó krónikus forráshiány és fizetőképtelenség miatt.

Napjainkban, amikor azt szeretnénk, hogy intézményünk sikeresen alkalmazkodjon a folyamatosan megújuló környezethez, és ezekre a változásokra hatékonyan reagáljon, alapvető problémákkal kell küzdeni, a puszta működési feltételek biztosítása is óriási feladat.

A humán erőforrás biztosításánál csak az 1995-től jelentkező tendenciákat elemezve megállapíthatjuk, hogy a legnagyobb gond az optimális mértéket jelentősen meghaladó fluktuáció.

1. számú adattábla

	1995	1996	1997	1998	1999	2000 becsült	összesen
Év/fő	55	50	53	39	45	23	265
%	17,76%	15,82%	16,66%	12,14%	14,84%	6,99%	80,54%

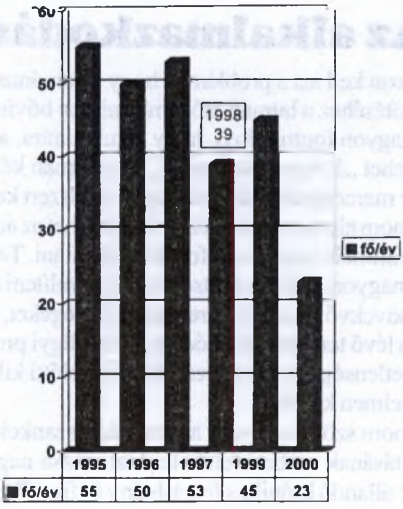
Az egyes évek sem egyformák. Az első három év alatt óriási a mozgás, a kikerülők nagy száma már a működőképességet veszélyeztette. A bekerülők között sok volt az alacsony képzettségű, de olyan is, aki gyorsan megbizonyosodott arról, hogy nem képes a feladatokat ellátni. Aki ezek közül itt maradt, most igyekszik pótolni hiányosságait, és középiskolában tanul.

A háromszázat alig meghaladó tényleges létszámból évente félszázan távoztak. Talán ebben az évben lesz minősíthetően kisebb ez a szám, mivel aki el tudott menni a nyugdíj valamilyen formáját igénybe véve, az már elment. De még a 2000-ben távozott 23 főből is 18 FÜV-eljárást követően került nyugdíjba.

Megállapítható, hogy a gazdasági élet nem gyakorolt jelentős szívóhatást az átlagos állománykategóriákra, mivel az ország egyik leglassabban fejlődő, sőt ipari és mezőgazdasági területen leépülő térsége a miénk. Összegezve: a Szegedi Fegyház és Börtönben az alábbi adatokkal szemléltethetjük ezt a folyamatot.

2.számú adattábla

A Szegedi Fegyház és Börtön fluktuációja 1995–2000 között



A számok azt mutatják, hogy az állomány négyötöd részének (pontosan 80,54 százaléknak) megfelelő az összeadott fluktuáció. Természetesen nem pontos ez az adat így, hiszen vannak – igaz, csökkenő arányban –, akik stabilan több évtizedig dolgoztak nálunk.

Két éve készült az az időszakos felmérés, amely megmutatja, hogy az intézet állományában dolgozók mennyi ideje vannak a büntetés-végrehajtásnál.

0 – 2 év között	25 %
3 - 5 év között	32 %
6 – 10 év között	19 %
11-15 év között	14 %
16-20 év között	5%
21-25év között	1 %
26-30 év között	4 %
31 év fölött	nincs

Ezek az adatok más időpontok tapasztalatainak összevetésével is megegyeznek. Általában a személyi állomány negyedrésze olyan, aki két évnél nem régebben dolgozik az intézetben. Ez azt eredményezi, hogy minden vezető energiájának jelentős részét igényli az új emberekkel való foglalkozás. Bizonyos területeken (különösen a frekventált biztonsági és fogvatartási ügyekkel foglalkozó területen) különösen fontos a tapasztalatlanságból fakadó veszélyek minimalizálása, ami miatt szinte állandó a stresszhelyzet.

A szegedi személyi állomány további negyede 3-5 éves büntetés-végrehajtási tapasztalattal rendelkezik. Ezek jelentős része állami oktatási intézetben tanul vagy szakmai képzésben vesz részt. Ezt az állománycsoportot elemezve megállapíthatjuk, hogy óriási a differencia az egyes emberek között. Szerencsére van egy elhivatott, szakmai életpályára tudatosan készülő réteg is.Ők képezhetik a további börtönmodernizáció humán bázisát. Jelenleg azért vannak állományunkban, mert abban bíznak, hogy az európai csatlakozási folyamat kapcsán belátható időn belül megkezdődik élet- és munkakörülményeik, jövedelmi viszonyaik rendezése.

A személyi állomány közel egyötöde 6-10 évet töltött el sorainkban, míg 14 százalékuk 11-15 évet. Rájuk lehet számítani, több esetben azonban nagyon váratlanul jelentős romlás következik be egészségügyi helyzetükben, fizikai, pszichikai állapotukban, ami nyugdíjaztatásukhoz vezet. Ezt bizonyítják a már említett új adatok is.

A Szegedi Fegyház és Börtönben a fogvatartottak 14 évet töltenek el átlagosan. Csak 10 százaléka a személyi állománynak az, aki régebben dolgozik itt, mint amióta az átlagos fogvatartott itt van. Ők jelentős részben vezetők, vagy gazdasági és egészségügyi területen dolgoznak. Mi következik ebből? Az a tény, hogy a tennivalókhoz viszonyítva alapvetően kevés büntetés-végrehajtási múlttal, tapasztalattal és gyakorlattal kell az egyik legnehezebb feladatot, az élet elleni erőszakos bűncselekményekért hosszú időtartamra, sokszor életfogytiglani fegyházra ítéltek fogva tartását végrehajtani. A sok távozás miatt minden évben jelentős létszámhiánnyal zárt az intézet.

Ez önmagában is jelentős probléma, amit még nehezebben kezelhetővé tett annak szerkezete. Egyes években kiugróan magas volt a biztonsági vagy a fogvatartási osztály területén a hiány. (A két osztály hiányának összege szinte megegyezik az éves hiánnyal). A következmény egyértelmű: túlszolgálat, a költségek növekedése, egészségügyi problémák stb.

Ennek a hiánynak a felszámolására több intézkedés született, illetve megtörtént a tendenciák elemzése alapján a stratégiai és taktikai feladatok kijelölése.

A büntetés-végrehajtás országos helyzetén kívül az alábbi mikrokörnyezeti tényezők hatottak, illetve hatnak, amit a munka során figyelembe vettünk.

– Kedvezően befolyásolja az állományépítést, ha az intézetről pozitív híradások jelennek meg, ha az országos és helyi tömegkommunikáció valamilyen fejlődésről tud beszámolni. Természetesen az ellenkezője is igaz, egy-egy kedvezőtlen hír után csökken az érdeklődés. Az intézet korrekt sajtókapcsolatokra törekszik, támogatja az objektív kép formálását az intézetről tudósítók, írók segítségével is. Ennek egyik példája *Arató László* és *Bátyi Zoltán* Csillag – Börtönkönyv című könyve. Több jelentkezővel találkoztunk, aki olvasta a művet, vagy látott egy-egy tévétudósítást Csillag-rendezvényről.

A szegediek mellett az állományépítés során fokozottan számolni kell a régió lehetőségeivel is. Jelenleg már csak az állomány fele állandó szegedi lakos, a többieknek csak néhány százaléka tudja vállalni támogatás ellenére a szegedi albérletet. (A legfrissebb adat szerint 25 fő lakik összesen albérletben, ami öt százalék körülinek felel meg, mivel vannak, akik vidéken laknak albérletben).

Azt tapasztaljuk, hogy a közeli körzetek helyett egyre többen jönnek 20-40 km-es távolságból. A városok közül Makóról, Hódmezővásárhelyről, valamint a községekből is. Érdekes tapasztalat, hogy ha egy-egy községből már négyen-öten vannak állományunkban, akkor „megindul" onnan a további jelentkezés. Ennek oka, hogy ott a büntetés-végrehajtás presztízse kedvezően változik. A fentieket felismerve az intézetparancsnok úr a régió polgármestereit börtönlátogatásra invitálta, és felhívta a figyelmüket, hogy szívesen látjuk sorainkban településük lakóit, ha megfelelnek követelményeinknek.

A városi munkaügyi szervezeteket folyamatos információval látjuk el lehetőségeinkről. Ennek konkrét eredményei is vannak, amikor a jelentkező hivatkozik arra, hogy „kiközvetítették" ide.

– Az intézet ezenkívül igyekszik kihasználni a Rendőrtiszti Főiskola bv. szakának lehetőségeit. Ez hosszabb távon nagyon hasznosan megtérülő „befektetés", stabilan lehet tervezni az itt szakirányú diplomát szerzettekkel. Jelenleg hárman végeznek: egy nappali tagozaton, ketten levelezőként, míg két-két fő tanul alsóbb évfolyamokon. Mind a heten rendelkeznek szakmai tapasztalattal, sőt öten középfokú szakmai végzettséggel is.

Sajnos a bv-s múlt és tapasztalat nélkül felvett, és a Rendőrtiszti Főiskolán diplomázott három tiszt közül már csak egy dolgozik állományunkban. Felkészültségük megfelelő volt, de itt derült ki, hogy személyiségük nem alkalmas a bv-s feladatokra .

– Az intézet igyekezett kihasználni a Büntetés-végrehajtási Szervezet Oktatási Központja szakmai képzési lehetőségeit. Azok, akiknek elő volt írva, mind elvégezték a középfokú tanfolyamot, vagy jelenleg tanulnak. A középfokú végzettségűek körében ma már előre is felkészítünk tartalékot, hogy ne az új, magasabb munkakörbe kerüléssel párhuzamosan kezdjenek tanulni, nehezítve a feladatokhoz történő alkalmazkodást a tanulási problémákkal.

Az alapfokú vizsgára kötelezettek nagy száma miatt az elmúlt fél évtizedben szegedi kihelyezett tanfolyamot is szervezni kellett, ahová a régióból is történt beiskolázás. Manapság a központi lehetőségeket igyekszünk kihasználni, hiszen továbbra is jelentős az alapfokú képzésre kötelezettek száma. Közöttük különösen azok sajátítják el nehezen az ismereteket, akiknek nincs érettségijük.

A szakképzés megítélésünk szerint különösen eredményes. A szakmai ismereteken kívül sikerül a büntetés-végrehajtás iránti elkötelezettséget is kialakítani. Nagyon eredményes az intenzív és szisztematikus gyakorlati oktatás.

– A szegedi helyőrség és a katonai intézmények felszámolása során több tiszt, tiszthelyettes, sőt közalkalmazott nem vállalta családi körülményei miatt, hogy elköltözzön Szegedről. Többen közvetlenül kerültek hozzánk, de voltak, akik „civil" kitérő után találták meg az utat intézményünkbe. Általában gyorsan megismerkedtek a speciális követelményekkel, és a tucatnyi „katona" közül csak egy volt, aki nem bírta a sajátos idegi terhelést.

– Szegeden a felsőfokú végzettségű szociális munkások új csoportja jelent meg a munkaerőpiacon. Az intézet kihasználta ezt a lehetőséget. Három kolléganő – aki először közalkalmazotti, majd hivatásos állományba került – bizonyította alkalmasságát, szakmai ambícióját. A pályaválasztásukat az is elősegítette, hogy az egyetemi és főiskolai hallgatók képzési programjuk keretében rendszeresen látogatják intézményünket, sőt többen a büntetés-végrehajtáshoz kapcsolódó témában írnak évfolyam-dolgozatot vagy diplomamunkát. A szociálismunkás-képzéssel kapcsolatos, hogy az intézet dolgozói közül négyen is diplomát szereztek, és jelenleg is tanulnak tanulmányi szerződéssel vagy anélkül.

– Az oktatási intézmények átszervezése miatt a Szegeden megszűnt iskolákból kikerült és a közművelődési létszámleépítés miatt munkanélkülivé vált pedagógusoknak is képzettségüknek megfelelő állást ajánlottunk. A katonai középiskolából érkezett mindhárom kolléga gyorsan beilleszkedett. A más intézményekből érkezettek közül egy pedagógusról bebizonyosodott, hogy személyisége nem alkalmas az itteni feladatokra.

– Külön érdemes nézni az egyes szakmacsoportokat is, így az igazgatási feladatok végzéséhez, az intézet irányításához, a fogvatartottakkal kapcsolatos ügyek intézéséhez, panaszaik rendezéséhez, a kártérítési és fegyelmi ügyekhez stb. egyre több jogász szükséges. Jelenleg is nyolc jogi végzettségű van állományunkban. Többen munka melletti tanulással itt szerezték diplomájukat. Sajnos voltak olyanok is, akik a tanulás bizonyos fázisában elmentek, de voltak már olyanok is , akik az egyetem padjaiból kikerülve választották az intézetet. Ezen képesítés megszerzését az intézet vezetése támogatni kívánja.

– Az itt dolgozó közalkalmazottak és a személyi állomány hivatásos munka iránt érdeklődő családtagjainak körében kezdeményeztük a fiatalok bevonulását, és az alapkiképzés után belépésüket hivatásosként. Tapasztalataink beilleszkedésükről kedvezőek.

Mire kell figyelnünk?

A alapvető, minden kategóriánál figyelembe veendő szempont a személyi állomány minőségének kérdése. Csak jól felkészült, képzett, mentálisan, fizikailag is stabil, pozitív szemléletű , motivált és az adott lehetőségek közepette anyagilag is elismert emberekkel lehet az európai börtönkövetelményeknek megfelelni.

Nagyon lényeges kérdés a megfelelő kiválasztás mellett a képzés biztosítása, a speciális szaktudás elsajátítása. Ehhez tartozik az is, hogy szükséges a megfelelő nyelvtudás megszerzésének elősegítése. Intézetünkben mindenképpen azt kell szorgalmazni, hogy lehetőleg érettségizettek kerüljenek felvételre. Folytatni kell a Budakalász érettségi vizsga letételét.

A személyi állomány szociális helyzetének javítása mellett szükség van a megfelelő rekreációs, sportbeli, fizikai felkészülési lehetőség biztosítására is.

Nagy gondot kell fordítani a büntetés-végrehajtási munkához szükséges személyiségjegyek erősítésére, fejlesztésére, ennek pozitív menedzselésére.

Folyamatosan erősíteni kell az intézet dolgozóinak munkahelyhez való kötődését, szakmai hivatástudatát. Meg kell ismertetni a szakma, az intézet hagyományrendszerét, történetét, a helytállás példáit.

Az arra alkalmas, a bévés munkához szükséges személyiségjegyekkel rendelkező fiatalokat tervszerűen kell felkészíteni a Rendőrtiszti Főiskola büntetés-végrehajtási szaka nappali tagozatára történő felvételre.

A felsőfokú állami iskolai végzettséghez kötött munkahelyekre elsősorban olyan fiatalokat kell felvenni, akik már ismeretekkel rendelkeznek a büntetés-végrehajtásról, rendelkeznek a kívánatos szaktudással, és emberileg, pszichikailag is alkalmasak a munkakörre.

Mindenképpen szükséges kidolgozni az intézet dolgozóinak lakhatási lehetőségét elősegítő programot. Szükség van valamilyen formában „legénységállásra", valamint perspektivikus lakásmegoldási lehetőségre.

Az intézet PR-tevékenységét, a látogatókkal, az egyetemi-főiskolai szakmai gyakorlatra érkezőkkel való foglalkozást továbbra is úgy kell végezni, hogy az elősegítse a saját állományépítést, valamint a büntetés-végrehajtás más intézetei ilyen irányú munkáját is.

Hogyan tegyük?

Azok az újonnan felvett vagy új beosztásba került személyek, akik a jövőben fogvatartottakkal foglalkoznak, szerezzenek speciális ismereteket a biztonsági osztályon.

Az állomány szakszerű felkészítése érdekében szükséges az új körletfelügyelők számára kötetlen formájú szakmai beszélgetések szervezése.

Továbbra is szoros kapcsolatot kell tartani azokkal a honvédségi alakulatokkal, ahová Szegedről és környékéről vonulnak be. Meg kell ismertetni a sorállományú leszerelőkkel a büntetés-végrehajási munkát és a hivatásos állomány lehetőségeit.

A büntetés-végrehajtási munka iránt érdeklődő, és erről ismeretekkel is rendelkező, arra alkalmas fiatalokkal „megállapodást" kell kezdeményezni, hogy az alapkiképzés után felszereljenek állományunkba.

Az igazságügy-miniszter 8/2000. (IV. 13.) IM számú rendelete érvényesítése során arra kell törekedni az általunk fogva tartottak összetétele miatt, hogy azok, akik közvetlenül foglalkoznak fogvatartottakkal, a középiskolai végzettséget megszerezzék.

Az intézet rekonstrukciós programja keretében, kihasználva a pályázati lehetőségeket is, a személyi állomány számára edzőtermet és tantermet kell létrehozni.

Természetesen a taktikai elemek bővülhetnek a konkrét feladatok ellátása közben, biztosítva a változásokra történő gyors reagálást, elősegítve a szervezet emberi erőforrások iránti igényének fejlesztését.

Borsi János